



USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT MOYEN
ET SECONDAIRE GÉNÉRAL

GUIDE DU FACILITATEUR

POUR LA FORMATION DES MEMBRES DE CONSEILS
DE GESTION D'ÉTABLISSEMENT DES COLLEGES
D'ENSEIGNEMENT MOYEN

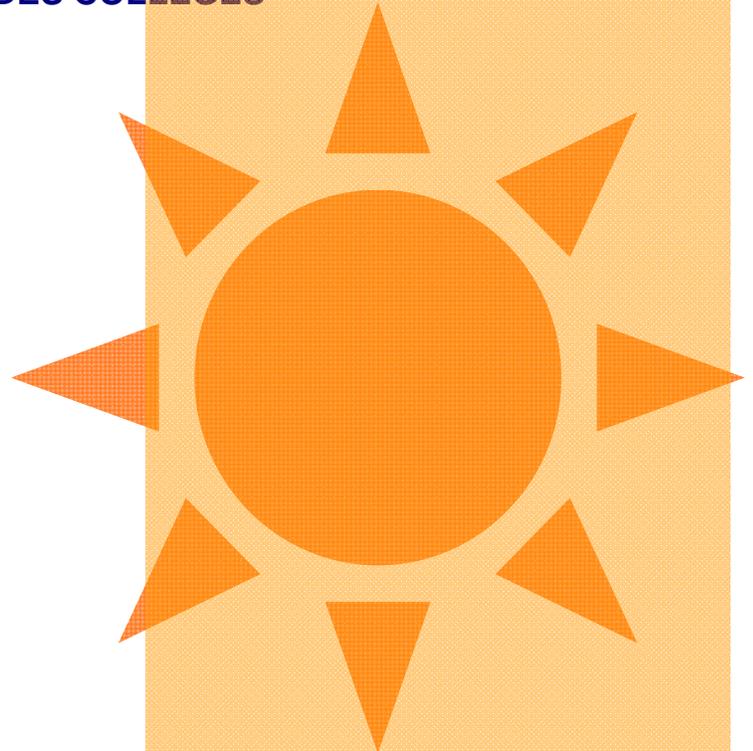
MODULE 2

LA CONCEPTION ET
LA MISE EN ŒUVRE
D'UN PROJET
D'ÉTABLISSEMENT

Janvier 2006

VERSION PROVISOIRE

*Réalisé par le Projet d'Appui à l'Enseignement Moyen
(PAEM/CLASSE), financé par l'USAID et exécuté par
l'Academy for Educational Development avec son partenaire
Research Triangle Institute.*





Le Projet d'Appui à l'Enseignement Moyen/
Children's Learning Access Sustained in
Senegal (PAEM/ CLASSE) est financé par
l'USAID et exécuté par l'Academy for
Educational Development (AED).

Ce guide du facilitateur pour la formation des membres de
Conseils de Gestion d'Etablissement (CGE) est élaboré par
Research Triangle Institute International (RTI) dans le cadre
de la composante Décentralisation du Projet avec l'appui de
Amadou Wade Diagne et Jennifer Spratt, consultants en
éducation pour RTI.

Ont participé à l'élaboration de ce guide :

- Oumar Amadou Diong, Coordonnateur National
Décentralisation, PAEM
- Papa Ousmane Diallo, Inspecteur Vie Scolaire, IA Tamba
- Hubert Ndeye, Directeur CROSP, Tamba
- Ibrahima Ndour, Inspecteur Vie Scolaire, DEMSG
- Ousmane Ndour, Professeur PRF, Fatick
- Jean Michel Mbaye Sarr, Proviseur Lycée Gossas
- Mamadou Seye, Proviseur, Lycée Foundiougne
- Moustapha Thiam, Inspecteur Vie Scolaire, IA Kolda
- Ibrahima Thiam, Inspecteur Vie Scolaire, IA Fatick

MODULE 2 :
Conception et mise en œuvre d'un Projet d'Établissement (PE)

OBJECTIFS ET CONTENU DU MODULE

A. OBJECTIFS DU MODULE

1. Objectif général :

Les participants développent leur capacité de concevoir un projet d'établissement et de préparer sa mise en œuvre.

2. Objectifs spécifiques :

Les participants développent leurs capacités de:

- Comprendre le "pourquoi" d'un PE
- S'organiser autour du PE
- Procéder au diagnostic participatif de l'établissement
- Définir les objectifs et actions constitutifs du Projet d'établissement
- Elaborer le plan d'action pour la mise en œuvre du PE
- Sensibiliser et mobiliser les ressources pour le PE
- Assurer le suivi et l'évaluation du PE

3. Résultat concret escompté:

Ebauche de Projet d'établissement et plan d'action pour sa mise en œuvre.

B. CONTENU DES SEANCES

Ouverture de l'atelier

SEANCE 2.1: Introduction: Le PE dans le contexte du PDEF

SEANCE 2.2: S'organiser autour du PE

SEANCE 2.3: Définition du Collège de Qualité et Diagnostic de l'existant par rapport à cette définition

SEANCE 2.4: Définition et planification du Projet d'établissement

SÉANCE 2.5: Suivi et évaluation interne du Projet d'établissement

Evaluation de l'efficacité de l'atelier

MODULE 2 :
Conception et mise en œuvre d'un Projet d'Établissement (PE)
ORGANISATION GÉNÉRALE DES SÉANCES

SÉANCE	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CONTENUS	Durée estimative
PREMIER JOUR			
Ouverture de l'atelier	Les participants sont capables de présenter les objectifs de l'atelier, leurs attentes et les règles de fonctionnement du groupe durant la formation.	<ul style="list-style-type: none"> • Mot de bienvenue • Présentation des objectifs de l'atelier • Identification des attentes et règles de travail • Désignation des rapporteurs 	1 h 00
SEANCE 2.1: Introduction: Le PE dans le contexte du PDEF	Les membres de CGE sont capables de définir le concept de "projet" et donner les justifications d'un PE.	<ul style="list-style-type: none"> • Concept de participation • Enjeux pédagogiques, éducatifs et institutionnels • Idée d'un établissement type de qualité (caractéristiques d'un bon établissement) ; exemple : Collège de qualité 	2 h 30
SEANCE 2.2: S'organiser autour du PE	Les membres de CGE seront conscients de l'intérêt pour la communauté de s'organiser autour du PE et seront capables d'élaborer un plan d'action pour organiser la communauté autour du PE	<ul style="list-style-type: none"> • La mobilisation sociale • L'IEC • Le plan d'activité pour la mobilisation sociale 	3 h 30
DEUXIÈME JOUR			
SEANCE 2.3: Définition du Collège de Qualité et Diagnostic de l'existant par rapport à cette définition	<p>Les membres de CGE sont capables d'organiser le diagnostic de l'établissement avec la participation de la communauté.</p> <p>Les membres de CGE sont capables de planifier la réalisation des activités de terrain relatives au diagnostic de l'établissement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Idée d'un établissement type de qualité (caractéristiques d'un bon établissement) ; exemple : Collège de qualité • Normes et standards d'un établissement (éléments de la carte scolaire) • Facteurs de succès dans l'apprentissage • Facteurs d'amélioration du fonctionnement de l'établissement • Techniques et résultats de diagnostic participatif 	5 h 30 en atelier plus 1 - 2 semaines de travail de terrain
<p>NB: A la fin de la Séance 2.3, les membres CGE partiront chez eux et pendant deux semaines, mettront en œuvre leur propre Diagnostic du Collège. Il est attendu qu'ils viennent à la prochaine séance de la formation (Séance 2.4) avec les résultats de ce Diagnostic, qui serviront de point de départ pour la Séance 2.4.</p>			

SÉANCE	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CONTENUS	Durée estimative
TROISIÈME JOUR			
SEANCE 2.4: Définition et planification du Projet d'établissement	Les membres de CGE élaborent une ébauche de leur PE	<ul style="list-style-type: none"> • Notion de priorité dans la planification • Les paramètres de la planification (résultats attendus ; indicateurs de réussite ; rôles ; démarche ; ressources ; durée...) • Eléments de la planification opérationnelle • Eléments et caractéristiques d'un PE de bonne qualité 	5 h 30 en atelier plus 1 - 2 semaines de travail de terrain
<p>NB: A la fin de la Séance 2.4, les membres CGE partiront chez eux et pendant deux semaines, finaliseront la définition, la planification, et le document du Projet d'Etablissement de leur propre Collège. Il est attendu qu'ils viennent à la prochaine séance de la formation (Séance 2.5) avec un document de PE bien avancée, qui servira de base de travail pour la Séance 2.5.</p>			
QUATRIÈME JOUR			
Séance 2.5: Suivi et évaluation interne du Projet d'établissement	Les membres de CGE sont capables de: <ul style="list-style-type: none"> • collecter et d'analyser des informations sur le PE en vue de suivre les progrès et formuler des stratégies de remédiation. • avoir une meilleure compréhension de l'importance et de l'utilité des processus de suivi et d'évaluation • organiser et de mettre en œuvre le suivi des progrès de leur PE • apporter des réajustements et des amendements au PE suivant les résultats des activités de suivi • organiser et de mettre en œuvre l'évaluation du PE 	<ul style="list-style-type: none"> • Concept de suivi et d'évaluation interne • Outils de suivi et d'évaluation • Méthodes et pratiques de suivi et d'évaluation. 	3 h 30
Evaluation de l'efficacité de l'atelier	Fournir aux organisateurs des informations sur le niveau de compréhension des concepts, informations, et techniques présentés, que les participants sont capables de démontrer dès après la formation.		1 h 00
Clôture de l'atelier	Clôture officielle de l'atelier		0 h 30
DURÉE TOTALE DU MODULE :			24 h 00 plus travail de terrain

MODULE 2 :
Conception et mise en œuvre d'un Projet d'Établissement (PE)

PLAN DE TRAVAIL GLOBAL POUR L'EXECUTION DU MODULE

JOUR	Séance	Horaire	Activités	Organisation	Animation	Supports	
Jour 1	Ouverture de l'atelier	9h00 - 9h10	A. Mot de bienvenue	Grand groupe	Responsable de l'IDEN/ principal		
		9h10 - 9h30	B. Présentation des participants	Binômes	Tous		
		9h30 - 9h55	C. Identification des attentes	Brainstorming	Facilitateur B		
		9h55 - 10h00	D. Identification des rapporteurs	Grand groupe sur proposition/ volontariat	Facilitateur B		
	Séance 2.1 Le PE dans le contexte du PDEF	10h00 - 10h15	A. Annonce des objectifs et contenus de la séance	Plénière	Facilitateur A		
		10h15 - 10h45	B. Appel au vécu	Plénière (tour de table)	Facilitateur A		
		10h45 - 1h30	C. Apport d'information	Plénière	Facilitateur A	Document de synthèse sur le PE	
		11h30 - 12h00	Pause-café				
		12h00 - 12h30	D. Application	Plénière	Facilitateur B	Liste des questions et affiche portant synthèse	
		12h30 - 13h00	E. Réflexion/Transfert	Plénière	Facilitateur B	Liste de questions	
		13h00 - 13h30	F. Evaluation	Travail individuel	Facilitateur B	Fiche + exercice	
		13h30 - 14h30	Pause repas				

JOUR	Séance	Horaire	Activités	Organisation	Animation	Supports	
	Séance 2.2: S'organiser autour du PE	14h30-14h40	A. Introduction de la séance	Plénière	Facilitateur A		
		14h40-15h20	B. Appel au vécu	Groupes mixtes et plénière	Facilitateur A	Tableau d'exemples de mobilisation	
		15h20-15h50	C. Apport d'information	Plénière	Facilitateur A	Texte sur la mobilisation sociale	
		15h50-16h50	D. Application	Plénière	Facilitateur A	Cas et questions	
		16h50-17h50	E. Réflexion / transfert	Groupes mixtes; suivis de Plénière	Facilitateur A	Fiche de l'implication de chaque acteur	
		17h50-18h10	F. Synthèse et évaluation de la séance	Travail individuel Plénière	Facilitateur A	Fiche d'évaluation	
Jour 2	Séance 2.3: Définition du Collège de Qualité et Diagnostic de l'existant par rapport à cette définition	9h00 - 9h15	A. Introduction de la séance	Plénière	Facilitateur B	Canevas de rapport	
		9h15 - 10h15	B. Appel au vécu	2 groupes par CGE	Facilitateur B	Grille des normes de la carte scolaire	
		10h15 - 11h15	C. Apport d'information	Plénière	Facilitateur B	Liste des indicateurs et grille des normes	
		11h15 - 11h45	Pause café				
		11h45 - 14h45	D. Application (diagnostic d'un établissement)	2 groupes par CGE	Facilitateur A	Canevas de rapport	
		14h45 - 15h45	Pause repas				
		15h45-16h30	D (suite). Restitution et formalisation	Plénière	Facilitateur A	Liste des indicateurs et grille des normes	
		16h30 - 17h00	E. Synthèse et évaluation de la séance	Plénière	Facilitateur A	Fiche d'évaluation	
NB: A la fin de la Séance 2.3, les membres CGE partiront chez eux et pendant deux semaines, mettront en œuvre leur propre Diagnostic du Collège. Il est attendu qu'ils viennent à la prochaine séance de la formation (Séance 2.4) avec les résultats de ce Diagnostic, qui serviront de point de départ pour la Séance 2.4.							

JOUR	Séance	Horaire	Activités	Organisation	Animation	Supports	
Jour 3	Séance 2.4: Définition et planification du Projet d'Établissement	8h30 - 9h00	Introduction de la séance	Plénière	Facilitateur B		
		9h00 - 9h40	Appel au vécu	3 groupes; Plénière	Facilitateur B		
		9h40 - 11h10	Apport d'informations	Plénière	Facilitateur B	Arbre à problème	
		11h10 - 11h40	Pause café				
		11h40 - 13h10	Application	2 groupes; Plénière	Facilitateur A	Concept de qualité	
		13h10 - 14h10	Réflexion/transfert	Plénière	Facilitateur A	Cadre logique	
		14h10 - 15h15	Pause repas				
		15h15 - 16h00	Evaluation	Travail indiv; Plénière	Facilitateur A	Fiche d'évaluation	
NB: A la fin de la Séance 2.4, les membres CGE partiront chez eux et pendant deux semaines, finaliseront la définition, la planification, et le document du Projet d'Établissement de leur propre Collège. Il est attendu qu'ils viennent à la prochaine séance de la formation (Séance 2.5) avec un document de PE bien avancée, qui servira de base de travail pour la Séance 2.5.							
Jour 4	Séance 2.5: Suivi et Evaluation Interne du Projet d'Établissement	9h00 - 9h30	Introduction de la séance	Plénière	Facilitateur A	Canevas de rapport	
		9h30 - 10h15	Appel au vécu	Plénière	Facilitateur A	Liste de questions	
		10h15 - 10h45	Apport d'information	Plénière	Facilitateur B	Note sur les concepts, méthodes et pratiques	
		10h45 - 11h15	Pause café				
		11h15 - 12h15	Application	2 groupes mixtes	Facilitateur B	Outils de suivi	
		12h15 - 13h00	Réflexion/transfert	Plénière	Facilitateur B	Outils de suivi	
		13h00 - 13h30	Evaluation de la séance	Plénière	Facilitateur A	Fiche d'évaluation	
		13h30 - 14h15	Pause repas				
	Evaluation et Clôture	14h15 - 15h30	Evaluation de l'atelier	Travail individuel	Facilitateur A	Fiches d'évaluation	
15h30 - 16h00		Mots de clôture de l'atelier	Plénière	Facilitateur A			

MODULE 2 :
***Conception et mise en œuvre d'un Projet
d'Établissement (PE)***

FICHES PÉDAGOGIQUES ET SUPPORTS

Ouverture de l'atelier

Durée : 1 h 00

Mot de Bienvenue aux participants et annonce des objectifs et contenus du Module (10 mn)

Consigne : Le facilitateur offre son mot de bienvenue aux participants et annonce les objectifs et les contenus du module. Le résumé de ces objectifs et contenus est affiché au mur sur des feuilles «padex».

Présentation des participants (20 mn)

Consigne : Les participants sont répartis en sous-groupes de 2. Pour former le couple les participants essaient de se trouver un trait de ressemblance physique, moral ou autre. Après avoir fait connaissance, chaque élément du couple présente l'autre au grand groupe.

Identification des attentes et règles de travail (25 mn)

Consigne : Les participants identifient en groupe de 2 ou 3 une ou deux attentes et une règle de travail. Ils discutent et annoncent les propositions au grand groupe. La liste des attentes et des règles retenues par consensus est affichée au mur sur feuille padex.

Identification des rapporteurs du premier jour de l'atelier (5 mn)

Consigne : Afin d'assurer la documentation de l'atelier, et comme "rappel" journalier des thèmes traités, deux rapporteurs seront élus par le groupe pour chaque jour de l'atelier. Les rapporteurs du jour sont chargés de préparer le rapport journalier comprenant un résumé des points clés des thèmes de la journée ainsi que les détails administratifs et organisationnels. Ce rapport journalier sera présenté et amendé par l'assemblée au début de la journée suivante. Une proposition de canevas de rapport journalier est fournie à la fin de ce guide.

SÉANCE 2.1: Introduction: Le Projet d'établissement (PE) dans le contexte du PDEF

Objectifs spécifiques: À la fin de la séance, les participants seront capables :

- Comprendre le concept de "projet"
- Connaître et apprécier le contexte de développement du PE

Durée : 2 h 30

DÉMARCHE

ACTIVITÉ A Introduction de la séance

0 h 15

Annonce des objectifs et des contenus de la séance

Consigne : *Le facilitateur annonce clairement les objectifs et les contenus de la séance aux participants. Ces objectifs et contenus sont affichés au mur sur des feuilles «padex».*

ACTIVITÉ B Appel au vécu des participants

0 h 40

Tour de table: Recueil d'exemples et d'expériences de "projet" offerts par les participants

Consigne: Le facilitateur donne la parole aux participants qui, tour à tour proposent des exemples de « projet ». Ils recensent les productions sur un tableau padex, au fur et à mesure.

Tour de table : C'est quoi un "Projet d'établissement" d'après les participants?

Consigne: Le facilitateur utilise le même procédé ci-dessus pour le recensement des « définitions » de PE.

Synthèse et valorisation des informations recueillies

Consigne: *Le facilitateur fait la synthèse des productions. Il en apprécie intelligemment la qualité. Il valorise, complète et corrige les idées émises par les participants. Une synthèse est affichée sur l'un des murs de la salle.*

ACTIVITÉ C Apport d'informations

0 h 20

Exposé du Facilitateur sur le projet en général et sur le PE en particulier

Consigne: *Le facilitateur fait de brefs exposés sur :*

- le concept de participation organisée / planifiée = "projet"

- les enjeux pédagogiques, éducatifs et institutionnels du Projet d'établissement tel qu'envisagé dans le PDEF
- Le rôle du CGE et de la communauté dans la mise en œuvre du Projet d'établissement

Ces exposés sont interactifs, autant que possible. Les participants posent des questions. Un débat est ouvert pour que chacun puisse s'exprimer.

Qu'est-ce que le Projet d'Etablissement (PE) ?

Le Projet d'Etablissement (PE) est l'expression d'une prise de conscience par les enseignants, les élèves et les parents de la situation actuelle de leur établissement scolaire, et leur engagement à mettre en place les dispositifs et moyens les plus pertinents pour en assurer / améliorer la qualité à court terme. En ce sens, il se distingue nettement, tout en les complétant, de l'ensemble des mesures définies aux différents niveaux hiérarchiques et qui visent pour leur part un développement harmonieux et cohérent du système éducatif. En effet, la mise à la disposition des écoles des intrants nécessaires pour leur fonctionnement ne garantit pas les améliorations souhaitées ou les attentes. Ces améliorations ou attentes sont surtout tributaires de l'utilisation efficace desdits intrants par les bénéficiaires ; ce qui requiert de la part de ceux-ci une mobilisation et des capacités d'exploitation judicieuse et dynamique de ressources.

En d'autres termes, le processus d'utilisation des intrants est aussi, sinon plus important que le paquet d'intrants lui-même. Dans cette perspective, le PE est le moyen par lequel les bénéficiaires pourront s'organiser pour recevoir et exploiter judicieusement les mesures / intrants prévus et en créer de façon endogène.

Il s'agira pour le collège et les communautés qui l'abritent de :

- mener une analyse réflexive de la situation de l'établissement et des résultats que l'on attend de lui,
- identifier des problématiques dont la résolution améliorera la qualité de la gestion de l'établissement et la pertinence de la formation offerte,
- élaborer des plans de résolution de ces problématiques,
- les mettre en œuvre dans un temps donné, et
- les évaluer, c'est-à-dire déterminer dans quelle mesure ils ont permis la réalisation des attentes de chacune des parties.

ACTIVITÉ D Exercice d'application pratique

0 h 30

Consigne : Revenons sur la synthèse affichée lors de l'appel au vécu et examinons-la à nouveau en fonction de l'apport d'information et répondons aux questions suivantes :

- en quoi le PE est une démarche de résolution des problèmes ?
- Quels sont généralement les principaux problèmes auxquels s'attaque un PE ?
- quels sont les acteurs impliqués dans le PE ?

ACTIVITÉ E Transfert / application des acquis vers un résultat concret 0 h 30

Consigne : Analysons en grand groupe la réalité vécue dans nos collèges en fonction de notre nouvelle compréhension du PE en répondant aux questions suivantes :

- Quels sont les collèges qui ont un PE?
- Les problèmes ont-ils été identifiés ainsi que leurs causes?
- Y a-t-il un lien direct entre les problèmes identifiés et les activités proposés?
- Qui a participé à l'élaboration du PE? Qui n'a pas participé?
- Avez-vous le sentiment d'une participation de l'ensemble de la communauté à son élaboration?

ACTIVITÉ F Évaluation de la séance 0 h 15

Exercice individuel :

- Citer les acteurs qui doivent participer à l'élaboration du PE.
- Donner deux (2) justifications pour la mise en place d'un PE.

SÉANCE 2.2 : S'organiser autour du Projet d'Etablissement (PE)

Objectifs spécifiques: À la fin de la séance, les membres des CGE:

- seront conscients de l'intérêt pour la communauté de s'organiser autour du PE
- seront capables d'élaborer un plan d'action pour organiser la communauté autour du PE

Durée : 3 h 30

DÉMARCHE

ACTIVITÉ A Introduction de la séance

0 h 15

Annonce des objectifs et des contenus de la séance

Consigne : Le facilitateur annonce clairement les objectifs et les contenus de la séance aux participants. Ces objectifs et contenus sont affichés au mur sur des feuilles «Padex».

ACTIVITÉ B Appel au vécu des participants

0 h 45

Travaux de groupe

Consigne : Les participants sont organisés en 6 à 8 groupes de travail mixte pour faire ressortir des exemples concrets vécus d'organisation communautaire visant un but commun, suivi de discussion des points forts et faibles, contraintes, points communs entre les différents exemples et pertinence pour la situation en question (le PE). Chaque groupe fait une brève communication qui sera discutée en plénière. Chaque groupe utilisera le tableau suivant pour présenter ses conclusions :

Dénomination de l'organisation	But commun poursuivi	Organisation interne et acteurs impliqués	Points forts	Points faibles

Synthèse et valorisation des informations recueillies

Consigne : Le facilitateur valorise la synthèse de la production et en apprécie intelligemment la qualité puis l'affiche sur l'un des murs de la salle.

Le facilitateur isolera les aspects des présentations qui ont un lien avec l'organisation autour d'un PE.

□ Présentation et questions - réponses sur la mobilisation sociale

Consigne : Le facilitateur développe avec les participants des éléments pratiques de mobilisation et d'organisation de la communauté - les principes, les étapes, l'importance de la communication, le partage de rôles, etc., et les spécificités liées au PE.

Points clés (voir texte dans son ensemble à l'Annexe 2.1.1) :

POINTS CLÉS RELATIFS À LA MOBILISATION SOCIALE**1. Qu'est-ce que la mobilisation sociale ?**

C'est un ensemble d'activités conçues et bien planifiées, visant la participation permanente de tous les membres d'une société à un projet d'intérêt commun, sur le plan humain et matériel.

La mobilisation sociale commande une variété d'actions appropriées de la part de tous ses acteurs, sur la base d'une implication volontaire. L'implication dont il est question s'adresse notamment au public-cible qui intervient en faveur du projet. Cela passe nécessairement par la prise de conscience effective de l'enjeu du problème et des différents niveaux de responsabilité, un engagement permanent appelé militantisme.

La mobilisation sociale n'est pas l'effort d'un moment précis puisqu'elle doit être pérenne. Elle est bien différente de la campagne de sensibilisation ou de l'opération coup de poing, car celles-ci sont des stratégies ou des périodes déterminantes de la mobilisation sociale.

Dans le domaine de l'éducation, la mobilisation sociale se comprend comme « un processus planifié visant l'obtention de la participation volontaire, bénévole, significative et continue de tous les secteurs d'un quartier ou d'un village pour le développement d'une école. L'école ainsi prise en charge par le milieu, devient pédagogiquement, culturellement et socialement adaptée aux besoins du milieu, tous en étant conforme aux textes régissant le secteur »

2. Qu'est-ce que l'IEC ?

- *L'I.E.C. traduit mot à mot « Information » (pour livrer le message), « Education » (pour changer ou améliorer le comportement), « Communication » (pour engager un dialogue)*
- *L'I.E.C. est un ensemble d'activités différentes de communication destinées à un public-cible en vue de modifier son comportement.*
- *L'I.E.C. donne des connaissances, éduque pour modifier le savoir être dans un processus interactif de communication.*

Ces deux notions (Mobilisation sociale – IEC) s'engagent dans la même direction. Cependant, la mobilisation sociale va plus loin car dépassant la sensibilisation et le cap des comportements, pour viser l'engagement permanent par l'action permanente en faveur du projet.

3. Conditions d'une bonne mobilisation sociale

Une bonne mobilisation sociale repose sur une formulation correcte de l'objet et des objectifs y afférent (liés à un besoin confirmé).

Une planification cohérente des actions (Connaissance en premier lieu des manifestations à tous les niveaux, en plus de son ampleur .Cela suppose une phase de recherche et un choix d'interventions appropriées), des moyens suffisants, un suivi rapproché, un travail continu, un programme flexible, et bien coordonné, un bénévolat sans faille.

Une bonne mobilisation sociale est surtout une mobilisation qui se rapproche des principales cibles, donc une mobilisation de proximité (c'est à dire que les éléments les plus reculés, mais les plus importants doivent être touchés en permanence)

Ceux qui sont engagés dans la mobilisation sociale et considérés comme sources de communication doivent être :

- *crédibles*
- *patients*
- *convaincants*
- *respectueux*
- *bons communicateurs : sens de l'écoute – réceptivité – maîtrise de l'information dans son contenu...*

Cet exposé du facilitateur est ponctué de questions / réponses faisant appel au vécu des participants.

ACTIVITÉ D Exercice d'application pratique

0 h 30

Etude de cas en grand groupe

« Le Gouvernement a mis en place un projet d'adduction d'eau pour lequel une contribution financière substantielle est demandée à chaque village qui veut en bénéficier. Aujourd'hui, le chef du village a convoqué une réunion sur la place du village pour décider de ce qu'il faut faire. L'assemblée doit décider des mesures à prendre. »

Consigne : Répondez aux questions suivantes:

- a) Si vous étiez le chef de votre village, qui convoqueriez-vous ? Expliquez votre choix.
- b) Expliquez pourquoi le chef a eu besoin de convoquer une réunion face à ce problème.
- c) Qu'est ce qui fait que votre village / localité / groupe... constitue une communauté ?

Travaux de groupe (1 heure)

Consigne : Elaborer et développer un plan d'organisation de la communauté autour du PE. Les participants sont organisés en sous-groupes par CGE pour la production d'un cadre de mobilisation autour du PE: Qui va participer ? Quel rôle précis pour chaque acteur? Quelles activités de mobilisation à mettre en oeuvre vis-à-vis de cet acteur? Qui prend la responsabilité de l'activité? Suivant quel calendrier?

Le facilitateur présente la consigne et propose une grille de présentation à utiliser:

Grille de présentation de l'implication actuelle et souhaitée de chacun des acteurs en vue de leur mobilisation dans la vie de l'établissement

Acteurs	Rôles souhaités	Activités à mener pour mobiliser cet acteur	Responsable	Période d'activités de mobilisation

Présentations en plénière (15 min)

Les résultats des travaux de groupes sont présentés en plénière, discutés et amendés au besoin.

Exercice de contrôle des acquis :

Consigne : Mettre « VRAI » ou FAUX devant les affirmations suivantes :

- *L'I.E.C. signifie mot à mot « Information » (pour livrer le message), « Education » (pour changer ou améliorer le comportement), « Communication » (pour engager un dialogue) VRAI FAUX*
- *L'I.E.C. est un ensemble d'activités différentes de communication destinées à un public-cible en vue de modifier son comportement. VRAI FAUX*
- *L'I.E.C. donne des connaissances, éduque pour modifier le savoir être dans un processus interactif de communication. VRAI FAUX*
- *Pour une bonne mobilisation sociale, il faut :*
 - *une formulation correcte de l'objet et des objectifs. VRAI FAUX*
 - *une planification cohérente des actions. VRAI FAUX*
 - *un rapprochement des principales cibles. VRAI FAUX*

SÉANCE 2.3: Définition du Collège de Qualité et Diagnostic participatif de l'Établissement

Objectifs spécifiques: À la fin de la séance, les membres des CGE:

- auront esquissé les caractéristiques du collège qu'ils veulent réaliser
- auront réalisé le diagnostic d'un établissement

Durée : 5 h 30 min

DÉMARCHE

ACTIVITÉ A Introduction de la séance 0 h 15

Présentation du rapport de la journée précédente

Le rapport journalier est présenté et amendé par l'assemblée au début de la séance.

Identification des deux rapporteurs et du gestionnaire du temps pour la journée

Rappel des règles de travail

Consigne : Le gestionnaire du temps lit à haut voix les "Règles de travail", qui sont établis et affichés au mur depuis le début de l'atelier.

Ensuite le facilitateur invite les participants à commenter sur le respect des règles jusqu'à présent, et sur les ajustements nécessaires pour le bon déroulement de la séance.

Annonce des objectifs et des contenus de la séance

Consigne : Le facilitateur annonce clairement les objectifs et les contenus de la séance aux participants. Ces objectifs et contenus sont affichés au mur sur des feuilles «padex».

ACTIVITÉ B Appel au vécu des participants 1 h 00

Représentation de « l'établissement de rêve »

Consigne: Les participants sont divisés en sous-groupes mixtes de 4 ou 5 personnes. Le facilitateur demande à chaque groupe de dessiner l'établissement de son rêve ou "sa vision du Collège de qualité". Les caractéristiques et les qualités sont identifiées par écrit (caractéristiques physiques, qualité de l'enseignement, fonctionnement et gestion, relations parents/administration/professeurs/élèves, participation de la communauté, ressources pédagogiques, matérielles et financières, partenariat. Chaque groupe expose sa réalisation (cela peut être soit un dessin, soit une phrase clé, soit un tableau avec des caractéristiques..). Discussions et clarifications.

Synthèse et valorisation des informations recueillies

Consigne: Le facilitateur valorise la synthèse des productions et en apprécie intelligemment la qualité. Les participants tirent les premières conclusions sur les dimensions de la qualité de

l'établissement scolaire: la qualité de l'enseignement; la suffisance des matériels didactiques, la suffisance des infrastructures, la fréquentation de la part des élèves et des enseignants, l'équité genre en classe et dans les inscriptions, et autres.....

Support: Annexe 2.3.1, "Le Concept de Qualité".

ACTIVITÉ C

Apport d'informations

1 h 00

❑ Etapes et méthodes de diagnostic

L'étude de diagnostic de l'établissement peut être résumée en 4 grandes étapes. Autant que possible, chaque étape devra se faire de façon **méthodique** et **participative**, pour obtenir un résultat pertinent et valable, partagé et accepté par les différents acteurs, tout en assurant l'objectivité des mesures et observations faites. Une approche aux quatre étapes, listées ci-dessous, est proposée par la suite.

1. Définition du cadre de l'étude et préparation des outils de collecte
2. Collecte d'informations sur le terrain: Les groupes focus, les interviews, l'observation directe, peuvent tous être mis à profit pour obtenir les informations nécessaires à la détermination des appréciations à faire de l'établissement par rapport à chaque indicateur d'appréciation défini.
3. Analyse des informations collectées par rapport à la situation "cible", pour identifier les problèmes prioritaires auxquels la communauté de l'établissement doit faire face.
4. Analyse des problèmes prioritaires identifiés.

❑ Définition du cadre d'analyse pour l'étude diagnostique d'un établissement

Le facilitateur dresse et explique un canevas de "cadre d'analyse" (voir ci-après) comme premier outil de diagnostic (une version plus complète de ce tableau existe à l'Annexe 2.3.2).

À partir des résultats des activités précédentes, il / elle emmène les participants à faire ressortir les "*Domaines d'appréciation*" (Colonne 1 du tableau) et la "*Situation « cible » dans le collège de qualité*" (Colonne 2 du tableau), en y portant:

(1) les critères pertinents établis dans le PDEF, et

(2) d'autres aspects liés au collège souhaité qui vient d'être décrit, par rapport à chaque dimension (élèves, équipe pédagogique; matériel didactique; infrastructures et équipements; partenariat et environnement; autre...).

Pour ce qui est des infrastructures et équipements, les participants peuvent se référer au Protocole d'accord concernant les normes et standards d'un établissement de l'enseignement moyen selon la carte scolaire, ainsi qu'aux caractéristiques du collège type PAEM (Voir l'Annexe 2.3.3).

Domaines d'appréciation	Situation "cible" dans le Collège de Qualité	Indicateur d'appréciation	Source(s) d'informations et méthodes de collecte / calcul
DIMENSION : LES ÉLÈVES			
Accès au collège	95% des sortants du primaire accèdent au collège	% des sortants du primaire qui arrivent au collège	
Equité d'accès	50 % des élèves dans chaque année scolaire sont des filles	% d'élèves filles par année scolaire	
Etc.			

Domaines d'appréciation	Situation "cible" dans le Collège de Qualité	Indicateur d'appréciation	Source(s) d'informations et méthodes de collecte / calcul
DIMENSION : L'EQUIPE PÉDAGOGIQUE			
Qualifications / composition			
Performances pédagogiques			
Etc.			
DIMENSION : LE MATÉRIEL DIDACTIQUE			
Suffisance en manuels scolaires (qualitative et quantitative...)			
Suffisance en matériel didactique (qualitative et quantitative...)			
DIMENSION : LES INFRASTRUCTURES ET EQUIPEMENTS (Voir Protocole d'accord)			
Salles de classe	Mesures: 8 x 6 x 3 m ; 9 x 7.5 x 3 m		
Clôture	1 clôture		
Sanitaire	L'établissement dispose d'un wc pour 35 élèves		
Etc...			
DIMENSION : PARTENARIAT ET ENVIRONNEMENT			
DIMENSION : (Ouverte)			

NB: Les contenus de ce tableau sont A TITRE INDICATIF seulement - il appartient à chaque établissement de les adapter à ses réalités.

Une fois qu'une liste de 4-5 domaines avec leurs cibles est établie pour chaque dimension, le facilitateur procède à en tirer les indicateurs d'appréciation et les sources d'informations. En fait, il existe plusieurs définitions de ce que c'est qu'un indicateur, suivant l'utilisation. Pour le cas présent, nous proposons la définition suivante.

Un indicateur est un outil de mesure du niveau d'atteinte obtenu, par rapport à un processus ou à un résultat attendu.

Un bon indicateur est pertinent, précis, basé sur des informations disponibles, et relativement facile à mesurer et à comprendre.

Les indicateurs permettent :

- de préciser et de rendre objective une situation connue intuitivement
- une découverte et une analyse des réalités du collège et de son environnement.

❑ Collecte d'informations sur le terrain et analyse par rapport à la situation "cible": Outil d'enregistrement des résultats

Le facilitateur propose aux participants de s'inscrire dans l'un des 5 groupes selon les thèmes suivants :

- Groupe 1 : Diagnostic de la situation par rapport aux élèves
- Groupe 2 : Diagnostic de la situation par rapport à l'équipe pédagogique
- Groupe 3 : Diagnostic de la situation par rapport au matériel didactique
- Groupe 4 : Diagnostic de la situation par rapport aux infrastructures et équipements
- Groupe 5 : Diagnostic de la situation par rapport au partenariat et à l'environnement de l'établissement

Un leader de chaque groupe est choisi (par les participants eux-mêmes). Au besoin d'autres postes sont pourvus selon la volonté de structuration de chaque groupe.

Le facilitateur dresse et explique le canevas d'outil d'enregistrement des résultats d'étude de diagnostic :

DOMAINE:			
Indicateur (liste copiée du tableau précédent)	Situation observée dans l'établissement (Valeur observée de l'indicateur)	Ecart constatés relatifs à la situation "cible"	Causes des écarts selon les acteurs

Consigne : *Travaillant exclusivement sur le thème qui vous est attribué, vous procéderez au diagnostic de l'établissement qui accueille la formation ou le plus proche du lieu de formation. Commencez par la préparation de votre outil d'enregistrement des résultats, en indiquant le domaine concerné, puis en listant les indicateurs y afférant, copiés du tableau développé lors de l'activité précédente.*

❑ L'analyse des problèmes: L'arbre à problèmes

Au retour des participants de l'établissement "test", le facilitateur fait un bref exposé sur l'utilisation de l'arbre à problèmes (voir l'Annexe 2.3.4). Il s'agit de formuler le problème central auquel doit faire face l'établissement, d'identifier les principales causes de ce problème et d'indiquer les causes secondaires c'est-à-dire les causes de chacune des causes principales.

Exemple de problème central : « **les résultats de l'établissement au BEPC sont très en deçà de la moyenne nationale et des attentes des communautés** ».

Il s'agira de recenser avec les participants les raisons des différentes situations observées en utilisant l'arbre à problème.

❑ Restitution en plénière

Il y a une plénière pour restituer les travaux de chaque groupe. Le facilitateur aide les participants à formaliser le diagnostic dans ses démarches et ses résultats.

Exercice de contrôle des acquis de la séance :

Consigne : Mettre une « VRAI » ou « FAUX » devant les affirmations suivantes :

Pour faire le diagnostic de l'établissement, il faut :

- convoquer tous les membres du CGE VRAI FAUX
- définir le cadre de l'étude et préparer les outils ; VRAI FAUX
- collecter les informations nécessaires sur le terrain VRAI FAUX
- convoquer les villageois ou les habitants du quartier VRAI FAUX
- donner mandat au Chef d'établissement pour analyser les informations recueillies VRAI FAUX
- analyser les problèmes jugés prioritaires VRAI FAUX
- analyser tous les problèmes de l'établissement VRAI FAUX
- tenir compte des critères établis dans le PDEF VRAI FAUX

ACTIVITÉ F Transfert / application des acquis vers un résultat concret: Activité à mener une fois de retour chez eux

1-2 semaines

 Mise en œuvre du diagnostic du CEM

A la fin de la Séance 2.3, les membres des CGE repartent chez eux pour réaliser le diagnostic dans leur établissement respectif, en appliquant les acquis de la formation reçue. C'est une étape de travail de terrain qui prépare la suite du processus d'élaboration du PE.

Il est attendu que les participants reviennent à la séance de formation suivante (Séance 2.4) avec leur diagnostic élaboré en main. Les résultats du diagnostic serviront de point de départ pour la Séance 2.4.

OUTILS A METTRE À PROFIT:

1. Cadre d'analyse (complété et adapté aux réalités du CEM et de son environnement)
2. Outil d'enregistrement des résultats de diagnostic par domaine
3. Arbre à problème

SÉANCE 2.4: Définition et planification du Projet d'Etablissement

Objectifs spécifiques: À la fin de la séance, les membres des CGE auront produit une première ébauche d'un projet d'établissement (problèmes prioritaires avec leurs causes principales et secondaires, objectifs, résultats attendus, et principales activités)

Durée : 5 h 30 min

DÉMARCHE

ACTIVITÉ A Introduction de la séance

0 h 45

Présentation du rapport de la séance précédente

Le rapport journalier est présenté et amendé par l'assemblée au début de la séance.

Discussion sur l'expérience du diagnostic, les difficultés rencontrées, etc.

Chaque CGE présente brièvement des observations sur le processus de diagnostic participatif et la façon dont il s'est déroulé dans leur communauté, suivi de discussion.

Identification des deux rapporteurs et du gestionnaire du temps pour la journée

Rappel des règles de travail

Consigne : *Le gestionnaire du temps lit à haut voix les "Règles de travail", qui sont établis et affichés au mur depuis le début de l'atelier.*

Ensuite le facilitateur invite les participants à commenter sur le respect des règles jusqu'à présent, et sur les ajustements nécessaires pour le bon déroulement de la séance.

Annonce des objectifs et des contenus de la séance

Consigne : *Le facilitateur annonce clairement les objectifs et les contenus de la séance aux participants. Ces objectifs et contenus sont affichés au mur sur des feuilles «padex».*

ACTIVITÉ B Appel au vécu des participants

1 h 00

Travaux de groupe

Consigne : *Les participants sont organisés en sous groupes de 5 à 6 personnes pour faire ressortir des exemples concrets vécus de préparation de plan ou de projet visant un but commun, suivi de discussion des points forts et faibles, contraintes, points communs entre les différents exemples et pertinence pour la situation en question (le PE)*

Le facilitateur note les interventions. Il fait une synthèse qu'il renvoie au groupe. Si nécessaire, un débat est ouvert pour des clarifications ou des approfondissements d'idées.

Il valorise les productions et rectifie les idées erronées. Les productions sont affichées sur l'un des murs de la salle.

ACTIVITÉ C Apport d'informations

1 h 00

Le facilitateur fait l'exposé des informations suivantes, suivi de questions - réponses.

❑ Présentation des étapes d'élaboration du Projet d'établissement

Une fois que le diagnostic de l'existant est fait (voir Séance précédente), l'élaboration du Projet d'établissement peut être résumée en 4 grandes étapes. Autant que possible, chaque étape devra se faire de façon **méthodique** et **participative**, pour obtenir un résultat pertinent et valable, partagé et accepté par les différents acteurs. Ces étapes sont:

1. Reformulation des problèmes prioritaires identifiés en terme d'objectifs à atteindre
2. Définition des résultats concrets et des actions spécifiques à mener dans le temps et dans l'espace pour atteindre les objectifs visés
3. Définition du cadre, de la méthode, et des indicateurs de suivi des progrès réalisés et d'évaluation des résultats attendus.
4. Analyse des problèmes prioritaires identifiés.

Les deux premières étapes sont abordées lors de cette séance. Quant à la troisième étape elle sera traitée à la séance suivante.

Le "Document de Projet d'Etablissement" peut maintenant être constitué, avec les éléments constitutifs suivants:

Eléments constitutifs du Document du PE

1. Page de garde

La page de garde indique le nom de l'Académie, le nom de l'établissement, son adresse, son No. BP, no. de téléphone, Compte bancaire / CCP, le titre "Document de Projet d'Établissement" avec la période concernée, et la date.

2. Résumé du diagnostic fait

Le résumé du diagnostic comprend:

- Informations sur les acteurs impliqués et les méthodes utilisées
- Synthèse des résultats de diagnostic (le tableau qui présente par Dimension, domaine, situation cible, situation actuelle, et problèmes dégagés)
- Conclusions: problèmes prioritaires à traiter

3. Tableau sommaire des objectifs et actions

4. Fiches d'action

5. Fiche récapitulative de financement *

6. Budget prévisionnel global *

* N.B.: Voir le "Manuel des procédures de gestion administrative, matérielle et financière du Projet d'établissement" (Version améliorée, PDEF, juillet 2004) pour des précisions sur la "Fiche récapitulative de financement" et le "Budget prévisionnel global".

❑ Processus de validation du PE une fois élaboré

Une fois le PE élaboré par le Comité de Pilotage du CGE, il fait normalement le circuit suivant, dont les détails sont fournis à l'Annexe 2.4.1.

- Adoption du PE par la Communauté
- Constitution et transmission du document du PE au CAAC à travers les IA.
- Validation du PE par le CAAC
- Financement du PE
- Mise en œuvre
- Suivi et évaluation

Les critères de validation du PE, fournis à l'Annexe 2.4.2, sont indispensables au CGE comme repères d'appréciation interne du PE avant sa soumission aux autorités.

ACTIVITÉ D Exercice d'application pratique

2 h 30

❑ Travaux de groupe

Consigne : *Travaillant en 2 sous-groupes par CGE sur la base des résultats de leur propre diagnostic du CEM, les participants:*

- (1) *identifient des objectifs prioritaires à partir des problèmes identifiés (à l'aide du canevas de reformulation fourni ci-après);*
- (2) *esquissent pour un objectif prioritaire le tableau sommaire des actions constitutives du PE; et*
- (3) *préparent pour ce même objectif, les fiches d'action y afférentes.*

Les 2 sous-groupes de chaque CGE travaillent chacun sur des problèmes / objectifs différents.

(1) Pour la reformulation des problèmes prioritaires identifiés sur la base des résultats du diagnostic de votre CEM en terme d'objectifs à atteindre, vous pouvez vous servir du canevas suivant:

	Résultats de diagnostic: Quels sont les problèmes prioritaires dégagés?	Reformulation de chaque problème en terme d'Objectif à atteindre
1		
2		
3		
4		
5		

Suggestion: *Ne cherchez pas plus de 3 à 5 problèmes prioritaires à résoudre à travers votre premier projet d'établissement !*

(2) Définition des résultats concrets et des actions spécifiques à mener. *Le Tableau sommaire suivant, qui fait partie du document du PE, est à élaborer pour CHAQUE objectif prioritaire identifié. Il s'agit de formuler pour chaque objectif, le résultat concret attendu dans un temps donné, un indicateur de réalisation de l'objectif, et la série d'actions spécifiques qui seront mises en œuvre pour effectivement réaliser l'objectif.*

OBJECTIF No. ____: Résultat attendu: Indicateur de réalisation:						
Intitulés des actions	Résultat attendu	Responsable	Participants	Indicateur	Période (m/a - m/a)	Coût estimatif
Action 1.1:						
Action 1.2:						
Action 1.3:						
Etc.						

(3) Une fois la liste des actions spécifiques pour un objectif donné est établie (Colonne 1 du tableau), procédez à la description détaillée de chaque action, en vous servant de la "Fiche d'Action" (voir l'Annexe 2.4.3).

Lorsque toutes les Fiches d'action sont remplies et réunies pour un même objectif, vous pouvez compléter le tableau de synthèse (les colonnes "résultat attendu", "responsable" etc) en portant les éléments pertinents de la fiche de chaque action.

Restitution et synthèse des travaux de groupe

Consigne : Après les travaux en sous groupes, une plénière est organisé pour la restitution. La production de chaque sous-groupe est présentée, suivi d'une discussion ouverte sur la démarche. Le facilitateur fournit des informations complémentaires pour renforcer la compréhension de la démarche.

ACTIVITÉ E Évaluation de la séance 0 h 15

Consigne : Répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les 4 étapes de l'élaboration du PE ?
- Que comprend le résumé du diagnostic ?
- Quelles sont les étapes du processus de validation du PE ?

ACTIVITÉ F	Transfert / application des acquis vers un résultat concret (Activité à mener une fois de retour dans les communautés)	1 - 2 semaines
-------------------	---	-----------------------

☐ ***Elaboration du document de Projet d'Etablissement***

Comme dernière activité de la Séance 2.4, les membres du CGE partent chez eux et pendant deux semaines, finalisent la définition, la planification, et le document du Projet d'Etablissement de leur propre Collège, suivant les canevas et outils traités lors de la séance.

Il est attendu que les participants viennent à la prochaine séance de formation (Séance 2.5) avec un projet de document de PE ainsi élaboré en main. Ce projet servira de base de travail pour la Séance 2.5; cette séance fournira également aux CGE, une occasion de revoir et d'amender le document dans son ensemble avec l'appui des facilitateurs.

SÉANCE 2.5: Suivi et évaluation interne du Projet d'établissement

Durée : 5 h

Objectifs spécifiques: À la fin de la séance, les membres des CGE:

- auront acquis une meilleure compréhension de l'importance et de l'utilité des processus de suivi et d'évaluation
- seront capables d'organiser et de mettre en œuvre le suivi des progrès de leur PE
- seront capables d'apporter des réajustements et des amendements au PE suivant les résultats des activités de suivi
- seront capables d'organiser et de mettre en œuvre l'évaluation du PE

Durée : 3 h 30 min

DÉMARCHE

ACTIVITÉ A Introduction de la séance

0 h 45

Présentation du rapport de la journée précédente

Le rapport journalier est présenté et amendé par l'assemblée au début de la séance.

Discussion sur l'expérience de préparation du Projet d'établissement, les difficultés rencontrées, etc.

Chaque CGE présente brièvement des observations sur le processus de diagnostic participatif et la façon dont il s'est déroulé dans leur communauté, suivi de discussion.

Identification des deux rapporteurs et du gestionnaire du temps pour la journée

Rappel des règles de travail

Consigne : *Le gestionnaire du temps lit à haut voix les "Règles de travail", qui sont établis et affichés au mur depuis le début de l'atelier.*

Ensuite le facilitateur invite les participants à commenter sur le respect des règles jusqu'à présent, et sur les ajustements nécessaires pour le bon déroulement de la séance.

Annonce des objectifs et contenus de la séance

Consigne : *Le facilitateur annonce clairement les objectifs et les contenus de la séance aux participants. Ces objectifs et contenus sont affichés au mur sur des feuilles «padex».*

❑ Tour de table / questions - réponses

Consigne : En posant des questions aux participants, l'animateur *fait ressortir des cas où le suivi et l'évaluation sont utilisés. Exemples de questions "provocatrices"*:

- *Pourquoi fait-on le suivi? [Cas possibles : le chantier d'une maison ou d'un établissement, la progression du niveau de l'enfant en classe ;...]*
- *Comment fait-on le suivi?*
- *Qui peut faire le suivi?*
- *A quels moments le suivi est pratiqué ?*
- *Dire quels sont les avantages et les inconvénients du suivi?*
- *Donner des cas où l'absence de suivi a été nocif ? Faire le récit de situations vécues...*

NB : Les mêmes questions sont posées en sur l'évaluation de manière à distinguer les deux concepts.

Le facilitateur prend note au tableau, au fur et à mesure. Il reformule les réponses et fait des classements. Il fait synthèse et valorise les informations recueillies.

❑ Présentation des concepts par le facilitateur avec questions - réponses

Consigne: *Le facilitateur fait de brefs exposés sur :*

- Les concepts de "suivi" et "évaluation"
- Les méthodes et pratiques de suivi et d'évaluation

Ces exposés sont interactifs, autant que possible. Les participants posent des questions. Un débat est ouvert pour que chacun puisse s'exprimer.

Note sur les concepts "suivi" et "évaluation"

Le **suivi** consiste à mesurer (i) les écarts entre les prévisions et les réalisations, (ii) l'atteinte des extrants, (iii) la fidélité aux démarches, (iv) l'efficacité. Il fournit un feedback continu à partir des activités et des résultats intermédiaires dans un cadre court terme. Il vise à soutenir les décisions sur la gestion régulière du programme, les ajustements au plan d'opération, la conformité aux procédures admises et la programmation des intrants. Nous distinguerons deux types de suivi :

- a. le suivi d'exécution qui consiste à s'assurer que les activités se déroulent conformément au calendrier avec les ressources prévues.
- b. le suivi des résultats qui consiste à s'assurer que les résultats obtenus sont conformes aux prévisions. La notion de résultat englobe à la fois les extrants (réalisations physiques) et les effets.

En résumé, « le suivi est un processus continu de collecte et de traitement de renseignements. C'est une activité interne à l'exécution d'une action. Ce processus permet de repérer les anomalies en cours d'exécution, d'apporter des corrections à la gestion de l'action et les orientations nécessaires. »

L'**évaluation** vise à déterminer: (i) les liens causes - effets, (ii) les imprévus et non planifiés, (iii) les politiques, (iv) l'atteinte des objectifs. Elle fournit un feedback périodique, pour les jalons importants, à partir des résultats finaux, dans un cadre temporel long terme. Elle soutient des décisions sur une replanification majeure du programme, la réussite du programme, la validité des hypothèses de développement du programme, les possibilités de répéter en partie ou en entier le programme dans d'autres milieux.

Présentation des outils de suivi et d'évaluation par le facilitateur avec questions - réponses

Le facilitateur présente les outils suivants:

- Rapport d'activité (Annexe 2.5.1)
- Rapport financier (Annexe 2.5.2)
- Tableau d'organisation des activités de **suivi - évaluation** (Annexe 2.5.3)

ACTIVITÉ D Exercice d'application pratique

1 h 00

Amendement des outils de suivi

Consigne : Sur la base des outils proposés lors de l'activité précédente, les participants organisés en 4-5 sous-groupes proposent des améliorations qui seront présentées et amendées en plénière.

ACTIVITÉ E Évaluation de la séance

0 h 15

Exercice de contrôle des acquis de la séance :

Consigne :

Mettre « VRAI » ou « FAUX » devant les affirmations suivantes :

- **Le suivi consiste à :**
 - mesurer les écarts entre les prévisions et les réalisations VRAI FAUX
 - mesurer l'atteinte des résultats partiels du projet VRAI FAUX
 - sanctionner les acteurs qui n'ont pas joué leur rôle VRAI FAUX
 - apprécier l'efficacité du projet VRAI FAUX
 - financer les bonnes activités du projet VRAI FAUX
- **L'évaluation vise à déterminer :**
 - les liens de causes à effets VRAI FAUX
 - l'atteinte des objectifs VRAI FAUX
 - quelles décisions prendre VRAI FAUX
 - accroître les fonds destinés au projet VRAI FAUX

Evaluation de l'efficacité de l'atelier

Objectif spécifique:

Fournir aux organisateurs des informations sur le niveau de compréhension des concepts, informations, et techniques présentés, que les participants sont capables de démontrer dès après la formation.

Durée : 1 h 00

DÉMARCHE

Administration et collecte des fiches d'évaluation

Consigne: Le facilitateur distribue les fiches d'évaluation (Evaluation des connaissances; Evaluation de la qualité de l'atelier - fournies à la fin du document du Module).

Il explique l'objectif visé par la première fiche: c'est un moyen pour le facilitateur des informations sur le niveau d'acquisition des contenus du module.

L'objectif de la deuxième fiche quant à elle, est d'obtenir les appréciations des apprenants concernant leur niveau de satisfaction par rapport aux différents aspects de la formation.

Il explique les conditions d'administration des fiches : chaque participant doit répondre au questions sans aide. Les fiches sont remises au facilitateur qui en fera ultérieurement l'exploitation (La notation de la première fiche se fait sur la base de 30 points au total; chaque réponse correcte à la valeur d'un point).

Après leur exploitation locale par le facilitateur, toutes les fiches remplies doivent parvenir au siège du Projet PAEM / CLASSE par le biais du Coordinateur Régional du Projet.

SUPPORTS (Exemplaires fournis à la fin du document du module):

- Fiche d'évaluation des connaissances acquises au terme du Module 2.
- Fiche d'évaluation de la qualité de l'atelier.

MODULE 2 :
**Conception et mise en œuvre d'un Projet
d'Établissement (PE)**

ANNEXES

Annexe 2.2.1 : Texte de support sur la mobilisation sociale

Annexe 2.3.1 : Le Concept de qualité

Annexe 2.3.2 : Cadre d'analyse pour le diagnostic participatif

Annexe 2.3.3 : Normes et standards d'un établissement de l'enseignement moyen:
CEM standard de plain-pied (capacité 800 élèves)

Annexe 2.3.4: Collège type - Modèle PAEM

Annexe 2.3.5: Exemple d'Arbre à problèmes

Annexe 2.4.1 : Processus de validation du PE une fois élaboré

Annexe 2.4.2 : Les Critères de validation du PE par le CAAC

Annexe 2.4.3 : Canevas de fiche d'action

Annexe 2.5.1 : Canevas de rapport d'activité

Annexe 2.5.2 : Canevas de rapport financier

Annexe 2.5.3 : Organisation des activités de suivi - évaluation

Annexe 2.5.4 : Financement du Projet d'établissement

Annexe 2.2.1 : Texte de support sur la mobilisation sociale

ASPECTS DE LA MOBILISATION SOCIALE

1 DEFINITIONS

A. MOBILISATION SOCIALE

C'est un ensemble d'activités conçues et bien planifiées, visant la participation permanente de tous les membres d'une société à un projet d'intérêt commun, sur le plan humain et matériel.

La mobilisation sociale commande une variété d'actions appropriées de la part de tous ses acteurs, sur la base d'une implication volontaire. L'implication dont il est question s'adresse notamment au public-cible qui intervient en faveur du projet. Cela passe nécessairement par la prise de conscience effective de l'enjeu du problème et des différents niveaux de responsabilité, un engagement permanent appelé militantisme.

La mobilisation sociale n'est pas l'effort d'un moment précis puisqu'elle doit être pérenne. Elle est bien différente de la campagne de sensibilisation ou de l'opération coup de poing, car celles-ci sont des stratégies ou des périodes déterminantes de la mobilisation sociale.

B. INFORMATION – EDUCATION – COMMUNICATION (I.E.C.)

- *L'I.E.C. traduit mot à mot « Information » (pour livrer le message), « Education » (pour changer ou améliorer le comportement), « Communication » (pour engager un dialogue)*
- *L'I.E.C. est un ensemble d'activités différentes de communication destinées à un public-cible en vue de modifier son comportement.*
- *L'I.E.C. donne des connaissances, éduque pour modifier le savoir être dans un processus interactif de communication.*

Ces deux notions (Mobilisation sociale – IEC) s'engagent dans la même direction, mais la mobilisation sociale va plus loin car dépassant la sensibilisation et le cap des comportements, pour viser l'engagement permanent par l'action permanente en faveur du projet.

2. CONDITIONS D'UNE BONNE MOBILISATION SOCIALE

Une bonne mobilisation sociale repose sur une formulation correcte de l'objet et des objectifs y afférent (liés à un besoin confirmé)

Une planification cohérente des actions (Connaissance en premier lieu des manifestations à tous les niveaux, en plus de son ampleur .Cela suppose une phase de recherche et un choix d'interventions appropriées), des moyens suffisants, un suivi rapproché, un travail continu, un programme flexible, et bien coordonné, un bénévolat sans faille.

Une bonne mobilisation sociale est surtout une mobilisation qui se rapproche des principales cibles, donc une mobilisation de proximité (c'est à dire que les éléments les plus reculés, mais les plus importants doivent être touchés en permanence).

Ceux qui sont engagés dans la mobilisation sociale et considérés comme sources de communication doivent être :

- *crédibles*
- *patients*
- *convaincants*
- *respectueux*
- *bons communicateurs : sens de l'écoute – réceptivité – maîtrise de l'information dans son contenu...*

3. L'APPROCHE PARTICIPATIVE COMME DEMARCHE PRIVILEGIEE EN MOBILISATION SOCIALE

Contrairement à une conception récente du développement qui mettait en avant les décideurs et techniciens de tous ordres, l'approche participative quant à elle intègre les besoins, les choix et les moyens de la communauté pour laquelle des actions sont réalisées

Elle s'impose aujourd'hui comme une philosophie du développement. Elle se réalise au niveau de la formulation des besoins, de la conception des projets, de la prise de décision (décentralisation du pouvoir), de la gestion et de la contribution (mobilisation des moyens à bon marché)

Rapportée à la mobilisation sociale, l'approche participative se traduit par une somme d'activités convergentes de tous les secteurs de la société, de manière à atteindre les objectifs de développement visés.

Rôle des structures communautaires (mouvements associatifs – ONG, GPF etc.)

Elles ont à :

- *Concevoir des actions de développement relatives aux besoins sociaux*
- *Capitaliser des modèles de relations multidimensionnelles avec le milieu, Créer des mécanismes de gestion rationnelle et de suivi aussi bien de leurs actions que de leurs relations avec le milieu,*
- *Servir de relais dans la plaidoirie en mobilisation sociale*
- *Aider à la recherche de moyens additionnels conséquents et contribuer à renforcer les dispositifs de suivi et d'évaluation jusque dans les zones les plus éloignées du pays.*

4. CANAUX DE COMMUNICATION

La mobilisation sociale s'opère à grande échelle dans le cadre d'une communication sociale et nécessite l'identification des différents secteurs à mobiliser. Il se développe ainsi avec l'ensemble de ces secteurs des types de communication appropriée et des interventions spécifiques.

C'est pourquoi certains secteurs ont été identifiés, liés aux :

- *décideurs (politique)*
- *services techniques*
- *médias*
- *leaders communautaires (ONG – Associations...)*
- *utilisateurs et parents.*

L'une des interventions sur ces secteurs repose sur la communication interpersonnelle : le plaidoyer.

La Communication interpersonnelle : *La communication interpersonnelle est un échange direct verbal ou non verbal d'information ou de sentiments entre deux individus ou des groupes d'individus.*

Cette relation doit se fonder principalement sur :

- *la réciprocité*
- *l'homophilie (similarité – affinité et propension dans un même champ d'activité)*
- *l'empathie (se placer du point de vue de l'autre)*
- *la crédibilité (confiance – statut et degré de maîtrise du sujet).*

Le plaidoyer: *Le plaidoyer est une forme de communication interpersonnelle (entre deux individus ou un individu face à un groupe, vice-versa). Cette communication interpersonnelle relève de l'aspect non média de la communication.*

Faire un plaidoyer, c'est aussi développer un discours fondé sur des arguments en vue de convaincre le public-cible de l'intérêt d'un programme et/ou de leur nécessaire implication

L'objectif du plaidoyer est de développer des alliances en fournissant des informations obtenues à partir d'études crédibles, de susciter un dialogue ouvert à des fins consensuelles.

Les aspects média de la communication : Ils englobent tous les canaux touchant la grande masse (Radio – Télé – Journaux Revues etc...). Ils servent à informer, intéresser, persuader..

Les aspects non média de la communication : Ils se traduisent principalement par la communication interpersonnelle (Conseil – causerie – entretien etc.).

- Le choix des canaux dépend du but du message à livrer et de la nature du groupe-cible, (public-cible – audience).
- Le public-cible se divise en groupe primaire, secondaire et tertiaire.
- Un message peut informer, intéresser, motiver, faire agir et maintenir cette action.
- Le message doit être compréhensible, crédible, pertinent, persuasif, adapté à la culture, etc. Le choix du message dépend de son but et de la possibilité pour le public-cible de le personnaliser (Eviter les messages généraux qui laissent indifférents.)

5. MONITORING ET FEED-BACK

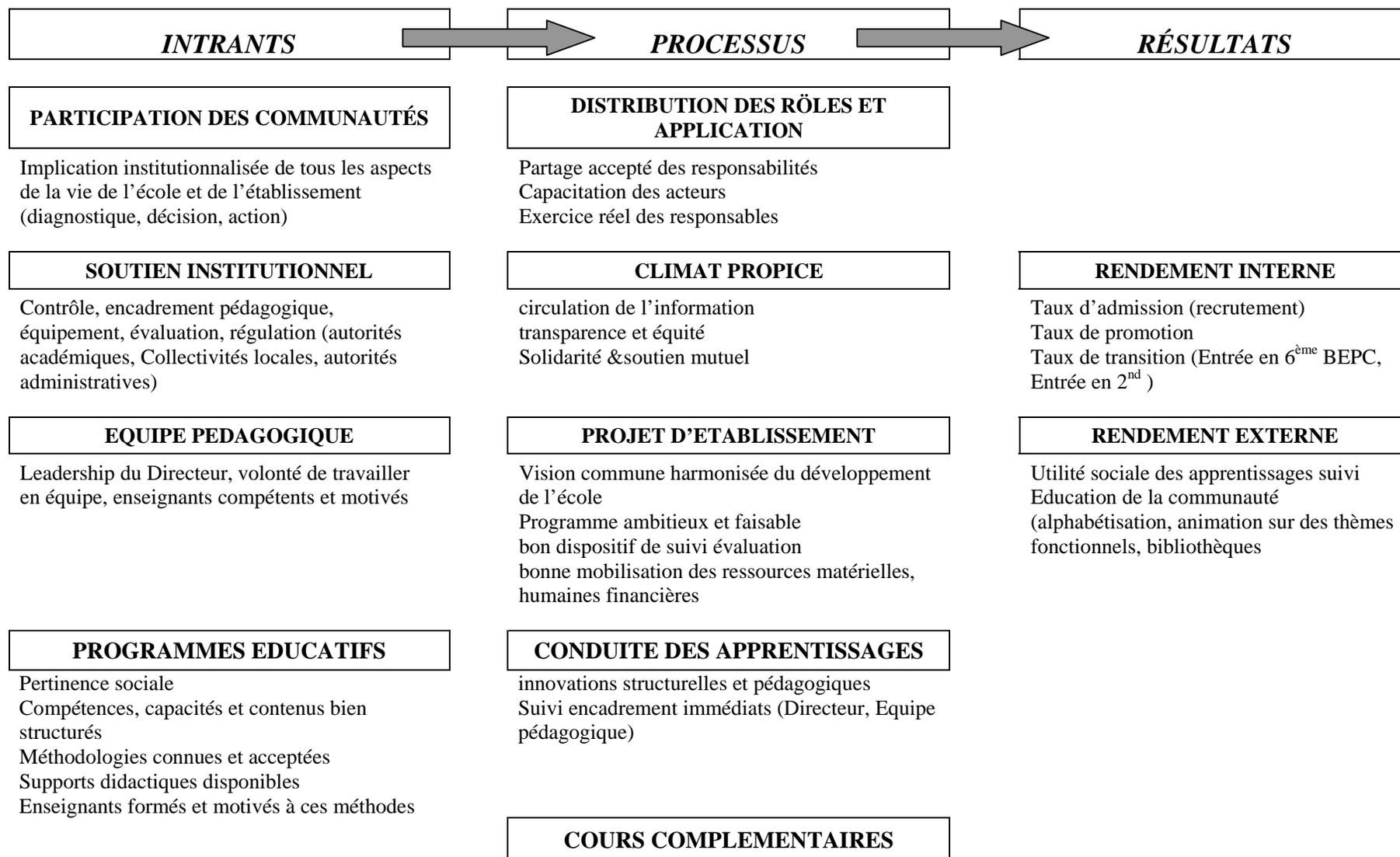
La mobilisation sociale a besoin d'un suivi rapproché (monitoring) et d'un feed back (sorte d'évaluation) afin d'atteindre ses objectifs. Le suivi s'obtient par la mise en place obligatoire d'un dispositif de suivi (structure – équipe - actions précises de suivi - périodicité adaptée des actions de suivi).

Le feed back est assuré par une procédure adéquate d'obtention d'informations en retour, à des fins de réajustement.

6. MATRICE DE PLANIFICATION DES ACTIVITES DE MOBILISATION SOCIALE

1. Identification du problème.
2. Analyse de situation
 - Détermination des audiences
 - Segmentation des audiences par groupe, sexe, âge, aire géographique et/ou milieu, appartenance socio-professionnelle
 - Analyse comportementale
 - Détermination du comportement actuel (négatif – positif)
 - Détermination du comportement désiré (obstacles à l'accès de celui-ci)
 - Analyse de la volonté politique
 - Soutien des autorités (attitudes négatives/positives)
 - Moyens (détermination des contraintes et des ressources humaines, matérielles et financières)
3. Définition des objectifs
 - Définition des objectifs généraux
 - Définition des objectifs spécifiques /en rapport avec les audiences
4. Elaboration de la stratégie de communication
 - Détermination des activités de formation et de programmation
 - Détermination des thèmes
 - Elaboration des messages
 - Détermination des canaux à utiliser : aspect média – aspect non média

Annexe 2.3.1 : Le Concept de qualité



Annexe 2.3.2: Cadre d'analyse pour le diagnostic participatif

Domaines d'appréciation	Situation "cible" dans le Collège de Qualité	Indicateurs	Source(s) d'informations et méthodes de collecte
DIMENSION : LES ÉLÈVES			
Accès au collège	___ % des sortants du primaire		
Équité d'accès			
Fréquentation			
Maintien dans le cycle			
Rendement scolaire		Taux de promotion	
		Taux de réussite	
Implication des élèves dans la prise de décision			
Implication des élèves dans la gestion de l'établissement			
Réseau d'aide			
DIMENSION : L'EQUIPE PÉDAGOGIQUE			
Qualifications / composition			
Performance pédagogiques			
Encadrement des enseignants			
DIMENSION : LE MATÉRIEL DIDACTIQUE			
Suffisance en manuels scolaires (qualitative et quantitative...)			
Suffisance en matériel didactique (qualitative et quantitative...)			

Domaines d'appréciation	Situation "cible" dans le Collège de Qualité	Indicateurs	Source(s) d'informations et méthodes de collecte
DIMENSION : LES INFRASTRUCTURES			
(Source: Protocole d'accord entre l'Etat et les collectivités locales en matière de construction et de réhabilitation des infrastructures scolaires.)			
SALLES DE CLASSE	8 x 6 x 3 m 9 x 7.5 x 3 m		
CLOTURE	1 clôture		
SALLES DE PROFESSEURS	1 Salle des professeurs		
FOYER SOCIO EDUCATIF	1 foyer socio culturel		
SANITAIRE	1 vc pour X élèves		
EAU	10 à 20 robinets par collège		
BIBLIOTHEQUE	1 bibliothèque par CEM		
TERRAIN DE SPORT	1 terrain		
BUREAU	1 bureau par classe		
CHAISE	1 chaise par classe		
TABLEAU MURAL	1 tableau par classe		
TABLEAU A CHEVALET	1 chaise par classe		
TABLE BANC	23 tables par classe		
DIMENSION : PARTENARIAT ET ENVIRONNEMENT			
Nature des relations collège - communauté			
Efficacité des relations collège - communauté			
Implication des parents dans la prise de décision			
Implication des parents dans la gestion de l'établissement			
Contexte économique et social			
Disponibilité de structures de loisirs (bibliothèques, terrains ou salles de sport, piscine et associations à but culturel...)			
DIMENSION :			

Annexe 2.3.3 : Normes et standards d'un établissement de l'enseignement moyen: CEM standard de plain-pied (capacité 800 élèves)

Source : Direction des Constructions et des Equipements Scolaires / Ministère Education-SENEGAL

Terrain (130 x 105): = 13650 m² **Effectif**: 16 classes de 48 à 52 élèves

Ratio / élève: 17,06 m²

Personnel: 31 enseignants; 9 administratifs; 1 gardien

Locaux

Réf	Désignation	Capacité	Nombre	Surf. Utile unitaire	Surf. Utile totale
LP	Locaux pédagogiques				
LP1	Salles de classe ordinaires	52 élèves	11	58,10 m ²	639,10 m ²
LP2	Salles de classe polyvalentes	26 élèves	6	66,40 m ²	398,40 m ²
LP3	Salles de rangement-prépa.	3 enseignants	4	18,00 m ²	72,00 m ²
LP4	Bibliothèque	52 él. + 12 ens.	1	100,75 m ²	100,75m ²
LA	Locaux administratifs				
LA 1	Bureau Principal	1 pers. + visit.	1	20,00 m ²	20,00 m ²
LA 1	Magasin direction		1	12,50 m ²	12,50 m ²
LA 2	Bureau secrétaires	2 personnes	1	20,00 m ²	20,00 m ²
LA 2	Véranda attente	8 personnes	1	12,50 m ²	12,50 m ²
LA 2	Salle reprographie		1	10,00 m ²	10,00 m ²
LA 3	Salle enseignants	12 enseignants	1	28,00 m ²	28,00 m ²
LA 3	Véranda détente	8 personnes	1	12,50 m ²	12,50 m ²
LA 3	Local collation		1	5,00 m ²	5,00 m ²
LA 4	Bureau surveillant général	1 pers. + 2 visit.	2	12,00 m ²	24,00 m ²
LA 4	Véranda surv. Générale	5 personnes	2	8,00 m ²	16,00 m ²
LA 4	Magasin manuels (surv. Gen.)		1	8,00 m ²	8,00 m ²
LA 4	Magasin jardins (Surv. Gén.)		1	12,00 m ²	12,00 m ²
LA 4	Magasin surv. Générale classes		1	15,00 m ²	15,00 m ²
LA 5	Bureau surveillant	1 personnes	3	10,50 m ²	31,50 m ²
LA 5	Véranda surveillance	5 élèves	3	7,00 m ²	21,00 m ²
LT	Locaux techniques				
LT1	Atelier	3 personnes	1	12,00 m ²	12,00 m ²
LT1	Magasin		1	12,00 m ²	12,00 m ²
LT1	Loge gardien	1 personne	1	12,00 m ²	12,00 m ²
LS1	Locaux sanitaires élèves				
LS1	Cabines WC		32	2,00 m ²	64,00 m ²
LS1	Lavabos		16	2,00 m ²	32,00 m ²
LS1	Vestiaires		2	24,00 m ²	48,00 m ²
LS1	Local Sport		1	8,00 m ²	8,00 m ²
LS2	Locaux sanitaires personnel				
LS2	Bloc sanitaire administration		1	12,00 m ²	12,00 m ²
LS2	Bloc sanitaire pers. De service		1	9,00 m ²	9,00 m ²
Total surface utile					1667,25 m²
Total surface hors œuvre (+ 12 ù de la surf utile)¹					1867,32 m²
Ratio / élève					2,33 m²

Espaces extérieurs aménagés

Foyer socioculturel	200 m ²
Terrain Education physique	1600 m ²
Terrain Jardin botaniques – cours ext.	2090 m ²
Total surface utile	3890 m²

Aire de récréation

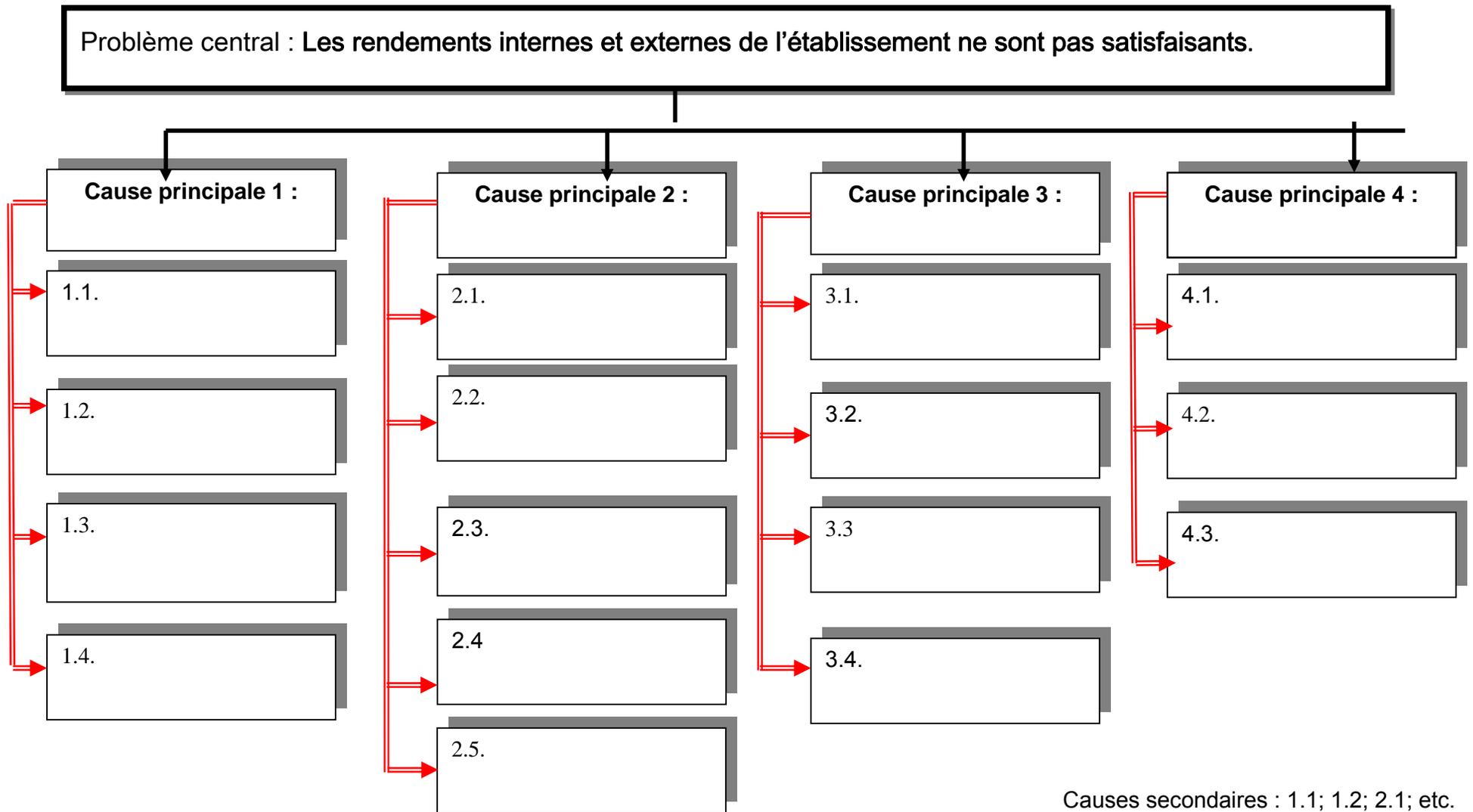
Estimation globale	6900 m ²
Ratio / élève	8,63 m ²

¹ La surface hors œuvre reprend le supplément de surface des murs et structures.

Annexe 2.3.4 : College type - Modèle PAEM

- Salles de classes (6^{ème}-3^{ème})
- Salles de classes pour servir comme bibliothèque et salle polyvalente
- Bloc administratif
- Blocs d'hygiène séparés
- Les meubles d'équipement de base
- Terrain de sport et équipement
- La clôture
- L'eau et l'électricité
- Téléphone, fax, photocopieuse
- Ordinateurs
- Milieu attrayant
- Espace pour extension

Annexe 2.3.5 : Exemple d'Arbre à problèmes



Annexe 2.4.1: Processus de validation du PE une fois élaboré

(Extraits du Manuel de Procédures de Gestion Administrative, Matérielle et Financière du Projet d'Établissement, Version améliorée (DEMSG / PDEF, juillet 2004)

3.2. L'ADOPTION DU PE PAR LA COMMUNAUTÉ

Après l'élaboration du PE par le CP, le Président convoque le CGE élargie aux partenaires (Groupements, Associations, ONG, etc. de la localité) pour la validation interne.

Lors de cette assemblée, le rapporteur du CP fait une présentation des résultats des travaux du Comité, il est complété au besoin par les autres membres.

A l'issue des débats qui suivent la présentation, le document peut être :

- adopté sous la forme présentée ;
- adopté sous réserve d'amendements clairement spécifiés dans le procès verbal de la réunion ;
- retourné au CP pour reformulation et validation au cours d'une autre réunion.

Sur la base des motifs de rejet, le CP procède à la reformulation du PE.

Le PE sous sa nouvelle formulation est présenté à la réunion du CGE élargie qui se tient dans les mêmes modalités que la première fois.

3.3. LA CONSTITUTION DU DOCUMENT DE PE

Les PE adoptés par les CGE élargis aux partenaires sont transmis à l'IA.

Le dossier comprend:

- Une lettre de transmission
- Un exemplaire du document de projet
- Une requête de financement

3.4. LA TRANSMISSION DU DOCUMENT DE PE

Il est tenu au niveau de chaque académie un registre de dépôt des dossiers de PE à présenter au CAAC.

Les PE reformulés conservent leur première identification au dépôt.

Un accusé de réception daté et portant l'identification du dossier est délivré au moment du dépôt.

...

4.2. LE PROCESSUS DE VALIDATION

La présidence du CAAC est assurée par l'Inspecteur d'Académie ou son adjoint. Le CAAC désigne en son sein un secrétaire.

Le CAAC évalue l'ensemble des PE déposés par les différents établissements d'Académie.

Dans toutes les académies, l'évaluation se déroulera en deux (2) ou plusieurs sessions. Au début de chaque année scolaire, une circulaire de l'IA fixe le calendrier des sessions qui doivent se tenir de janvier à mars.

Les sessions sont convoquées par le Président du Comité.
Une session spéciale pourra être organisée pour les PE reformulés.
Les dossiers de PE sont examinés par les membres du CAAC à travers la grille de validation.

Le CAAC délibère à huis clos. Un chef d'établissement ne peut participer à la délibération portant sur le projet soumis par son établissement.

A défaut d'unanimité, les décisions du CAAC sont prises à la majorité simple et en cas d'égalité des voix, celle du Président est prépondérante.

La liste des PE validés est dressée et émarginée par tous les membres du Comité avant la fin de la session et annexée au PV de la session.

Le CAAC justifie par écrit toute décision de rejet d'un dossier de projet. Les dossiers de PE rejetés sont retournés aux établissements concernés pour reformulation et représentation à une autre session du CAAC.
Après rejet, le CAAC assure l'accompagnement et le conseil pour la reformulation du PE.

Le PE est exécutable dès sa validation par le CAAC.

4.3 LA REFORMULATION DU PE

Les établissements dont les projets n'ont pas été validés par le CAAC, disposent d'un délai d'un (1) mois pour reformuler et déposer à l'IA leurs documents de projet, en tenant compte des suggestions et recommandations du CAAC.

La proposition de projet révisée sera approuvée à nouveau par le CGE en assemblée générale.

Le document de projet définitif est constitué et visé comme précédemment. Une copie de la lettre du CAAC (suggestions et recommandations pour la reformulation) y est annexée.

Le document est déposé avec lettre de transmission à l'IA au plus tard à la fin de la première semaine du mois de mars.

Un accusé de réception est obligatoirement délivré par l'IA.

Les dossiers déposés après la date ci-dessus indiquée ne seront pas examinés par la seconde session du CAAC.

Annexe 2.4.2: Les Critères de validation du PE par le CAAC

(Article 4.1 du Manuel de Procédures de Gestion Administrative, Matérielle et Financière du Projet d'Établissement, Version améliorée (DEMSG / PDEF, juillet 2004)

Les CAAC examinent les PE sur la base de onze (11) critères explicités comme suit :

1. Le Projet vise à améliorer le fonctionnement de l'établissement sur un plan et régionales ? social ou culturel dans le respect des orientations nationales
2. Le projet est-il correctement présenté ? (<i>c'est-à-dire, les objectifs, les actions, les indicateurs, le dispositif d'évaluation et les moyens apparaissent-ils clairement, de façon précise et détaillée, sans ambiguïté ?</i>)
3. Le constat initial est-il fiable ? (état des lieux et diagnostic)
4. La stratégie globale (priorités, axes d'intervention) est-elle pertinente ?
5. les objectifs sont-ils pertinents ? s'agit-il d'un projet adapté aux préoccupations locales, aux moyens locaux ? <i>Est-il en adéquation avec la situation montrée dans l'état des lieux ?</i>
6. Les actions et les moyens mis en œuvre correspondent-ils aux objectifs ? Le Projet est-il réaliste ?
7. Les critères d'évaluation sont-ils pertinents, observables, chiffrables ou quantifiables ?
8. La volonté de pérennisation est-elle marquée ? Le projet révèle-t-il des capacités de reconduction, de pérennisation ou d'amélioration durable de la situation à son issue ?
9. L'esprit d'initiative est-il marqué ?
10. Le projet montre-t-il une volonté de démarche participative ?
11. Le projet pourra-t-il apporter les changements attendus ?

Annexe 2.4.3: Canevas de fiche d'action

ETABLISSEMENT : (Nom, IA, et adresse)		Action n°..... concernant l'Objectif n°.....	
Intitulé de l'objectif :			
Intitulé de l'action :			
Description de l'action :			
Action nouvelle ou reconduite ?	Nombre de personnes dans l'équipe menant l'action :	Public concerné (classes, nombre, ...) :	Responsable :
Indicateurs de réussite / résultats attendus :			
Dispositif de concertation prévu (compte-rendu, nombre de réunions, etc.) :			
<i>Moyens engagés par l'établissement</i>		<i>Moyens complémentaires demandés</i>	
Matériels :		Matériels :	
Financiers :		Financiers :	
Autres (intervenants, formation) :		Autres (intervenants, formation) :	
Calendrier prévisionnel :			
Cette action est-elle subordonnée à une autre action ? ___Oui ___Non			
Si oui, laquelle ? Action No. ___ de l'Objectif No. ___			
Dispositif d'évaluation			
Responsable:	Supports		
Autres acteurs :			
Commentaires et perspectives :			

N.B. :Remplir une fiche pour chaque action de chaque objectif

Annexe 2.5.1: Canevas de rapport d'activité

Pour le trimestre N°..... allant du au

Origine :

Destination :

I- ETAT D'AVANCEMENT DES ACTIVITÉS

Activité	Valeur de l'indicateur		Écart	Observation
	Prévue pour le trimestre en question	Réalisée		
1.				
2.				

II- ATTEINTE DES OBJECTIFS

Résultat de développement	Indicateur		Écart	Observation
	Prévu	Réalisé		
1.				
2.				

III- ANALYSE DES ECARTS

Expliquer brièvement les causes des écarts jugés importants. Indiquer les obstacles rencontrés.

IV- MESURES ENVISAGEES

Indiquer les mesures envisagées pour corriger les écarts, les délais et les responsables de la mise en œuvre des mesures envisagées comme indiqué dans le tableau suivant.

Mesure	Responsable	Délai d'exécution
1.		
2.		
3.		

V- ACTIVITES PREVUES POUR LA PERIODE SUIVANTE

Indiquer les activités prévues en rapport avec le plan d'action en cours et les mesures envisagées au point IV.

Activité	Responsable	Délai d'exécution
1.		
2.		
3.		

Nom et signature du responsable: Date :

Annexe 2.5.2 : Canevas de rapport financier

Pour le trimestre N..... allant du au

Origine :

Destination :

I.a ETAT D'IMPLANTATION DES RECOMMANDATIONS DE LA DERNIERE MISSION D'AUDIT (s'il y a lieu)

Rappeler les recommandations de la dernière mission d'audit, indiquer les activités prévues pour la mise en œuvre de ces recommandations et le niveau de réalisation de ces activités. S'il y a lieu, indiquer les obstacles à la mise en œuvre des recommandations.

I.b ETAT D'IMPLANTATION DES RECOMMANDATIONS DU DERNIER RAPPORT FINANCIER (Approuvées par la structure de coordination du plan d'action selon le niveau)

Rappeler les recommandations de la dernière mission d'audit, indiquer les activités prévues pour la mise en œuvre de ces recommandations et le niveau de réalisation de ces activités. S'il y a lieu, indiquer les obstacles à la mise en œuvre des recommandations.

II. NIVEAU DE DECAISSEMENT DU CREDIT

Catégorie de dépenses	Niveau d'exécution		Écart	Solde
	Prévu	Réalisé		
1. Personnel				
2. Matériel				
3. Consultants/ contrats				
4. Subventions				

III DEPENSES PAR COMPOSANTE ET SOUS COMPOSANTE

COMPOSANTE Sous composante	Résultat		Écart	Solde
	Prévu	Réalisé		
1. ACCES				
2. QUALITE				
3. GESTION				

IV. ANALYSE DES ECARTS

Expliquer brièvement les causes des écarts jugés importants. Indiquer les obstacles rencontrés.

V. MESURES ENVISAGEES

Indiquer les mesures envisagées pour corriger les écarts, les délais et les responsables de la mise en œuvre des mesures envisagées comme indiqué dans le tableau suivant.

Mesure	Responsable	Délai d'exécution
1.		
2.		
3.		

VI COÛT DES ACTIVITES PREVUES POUR LA PERIODE SUIVANTE

Indiquer les activités prévues en rapport avec le plan d'action en cours et les mesures envisagées au point V.

CATEGORIE Activité	Coût	PLAN DE DECAISSEMENT		
		Mois de	Mois de	Mois de
1. Personnel				
2. Matériel				
3. Consultants/ contrats				
4. Subventions				
TOTAL				

Nom et signature du responsable: Date :

Annexe 2.5.3: Organisation des activités de suivi - évaluation

TYPE D'ACTIVITÉ	OUTIL / DÉMARCHE	DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE	RESPONSABLE	DESTINATAIRE	ÉCHÉANCE / PÉRIODE
ACTIVITÉS DE SUIVI					
Suivi de l'exécution technique	Rapport d'activité				
Suivi des résultats	Rapport d'activité				
Suivi financier	Rapport financier				
ACTIVITÉS D'EVALUATION					
Analyse du niveau d'atteinte des objectifs					
Analyse des écarts					
Participation aux évaluations annuelles, mi-parcours, finale					

Annexe 2.5.4 : Financement du Projet d'établissement

(Extrait du Manuel de procédures du PE, version améliorée – juillet 2004)

SOURCES DE FINANCEMENT DU PE

Ce sont :

- 1) L'apport de l'établissement ;
- 2) La subvention mise en place par les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ou par l'Etat du Sénégal (contrepartie) ;
- 3) Les autres contributions (collectivités locales, ONG, Coopération décentralisée, etc.).

NATURE DU FINANCEMENT

Le financement peut être en numéraire (espèces, chèque bancaire, ordre de virement) ou en nature (biens, travaux, services).

1) L'APPORT DE L'ETABLISSEMENT

L'apport de l'établissement regroupe les ressources suivantes :

- Les frais d'inscription ;
- La contribution des parents d'élèves ;
- Le produit des manifestations socioculturelles ;
- Le produit des locations de structures ;
- Le produit des prestations de service.

Les frais d'inscription sont fixés par une circulaire interministérielle du Ministère de l'Education, dans l'optique d'une politique de recouvrement des coûts.

2) LA SUBVENTION

A la réception du rapport du CAAC, l'IA établit les projets de convention de financement et les transmet aux CGE concernés.

Un modèle de convention de financement est présenté en annexe du Manuel de Procédures des PE.

Les contrats de financement sont signés par le Président du CGE et retournés à l'IA.

Dans chaque IA un compte est ouvert dans une banque commerciale et gérée par l'IA.

Les modalités de fonctionnement de ces comptes sont décrites dans le manuel de procédures administratives financières et comptables du PDEF.

Le transfert des fonds dans un compte des CGE se fait autant que possible par virement ou chèque barré.

Si cette procédure n'est pas applicable (compte d'épargne par exemple) le Président et l'Intendant ou le Gestionnaire du CGE sont convoqués et un chèque leur est remis (tous les deux signent la décharge). L'intendant ou le gestionnaire retire les fonds et effectue le versement intégral dans le compte du CGE dans un délai de deux (2) jours ouvrables après la réception des fonds.

La première tranche est versée après la signature du contrat. L'IA met à la disposition du CGE 60% du montant de la subvention.

Le versement de la deuxième tranche est subordonnée à la justification de l'utilisation correcte de la première tranche.

La procédure à suivre comporte les quatre (4) étapes suivantes :

- a) le CGE soumet une demande de déblocage de la deuxième tranche de la subvention à l'IA. A la demande est annexée le rapport d'exécution de la première tranche et les copies des pièces justificatives de l'utilisation des fonds de la subvention.
- b) L'IA s'assure de la réalisation des travaux et établit une fiche de validation des réalisations physiques et transmet l'ensemble des documents au comptable.
- c) Le comptable de l'IA procède à la vérification des pièces justificatives et à leur imputation dans le système d'information et au classement des dossiers. La demande est retournée au CGE justification ou régularisation lorsqu'il existe des dépenses contestées (non prévues dans le budget ou dépassement de plus de 15% du montant prévu).
- d) Le comptable de l'IA émet l'ordre de paiement de la deuxième tranche.

3) LES AUTRES CONTRIBUTIONS

Une contribution est matérialisée par une lettre d'engagement signée par le contributeur (ou son représentant). Cette lettre d'engagement précisera, entre autres informations :

- Le montant du financement accordé ;
- La composition du financement (numéraires, biens ou services) ;
- L'échéancier de mise à disposition de ce financement.

La mise à disposition se fait selon l'échéancier prévu dans la lettre d'engagement du contributeur.

Les contributions en nature sont reçues par la commission de réception.

La mise à disposition des contributions en numéraires se fait selon l'une des deux modalités suivantes :

- a) Versement dans le compte du CGE

Le contributeur effectue lui-même le versement de sa contribution (première et/ou deuxième tranche) dans le compte du CGE.

Le versement est effectué en espèces, par dépôt de chèque ou par ordre de virement.

Une copie de document justificatif du versement est transmise au Président d CGE.

- b) Versement direct au CGE

Les versements directs sont faits en espèces à l'intendant ou au gestionnaire, en présence du Président du CGE. Un reçu signé par les deux est délivré par l'intendant ou le gestionnaire à la partie versante.

L'intendant ou le gestionnaire reverse l'intégralité des fonds dans le compte du CGE le premier jour ouvrable suivant la date de la réception des fonds.

L'intendant ou le gestionnaire remet une copie du reçu de versement au contributeur.

***Chaque fois que la première modalité est applicable, elle doit être mise en œuvre.
La deuxième modalité est exceptionnelle.***

LES DEPENSES ELIGIBLES

Les subventions ne peuvent prendre en charge que les dépenses relatives aux domaines suivants :

- activités pédagogiques ;
- matériel et fournitures de bureau ;
- matériel de reprographie ;
- matériel à haute valeur ajoutée (informatique, audiovisuel, etc.) ;
- formation des membres du CGE en relation avec les PE.

Les autres sources de financement peuvent prendre en charge toute dépense validée par le CAAC.

MODULE 2 :
***Conception et mise en œuvre d'un Projet
d'Établissement (PE)***

FICHES D'EVALUATION

ET CANEVAS DE RAPPORT JOURNALIER

**Connaissances acquises au terme
du Module 2.1 / 2.2 / 2.3**

Nom:
CGE de:
Date:

Consigne : Répond par "Vrai" ou "Faux" en cochant la bonne case.

Séances	Affirmations	Vrai	Faux
SEANCE 2.1 Le PE dans le PDEF	1. Le PE est la propriété de toute la collectivité éducative.		
	2. Le PE est élaboré et mis en œuvre par l'équipe pédagogique sous la direction du chef d'établissement.		
	3. Le PE vise essentiellement l'amélioration des taux de réussite des élèves.		
SEANCE 2.2 L'organisation autour du PE et la mobilisation sociale	4. On dit qu'il y a une véritable mobilisation sociale quand on obtient la participation volontaire, bénévole, significative et continue de tous les secteurs du quartier ou du village dans la vie de l'établissement.		
	5. Il suffit d'informer tous les acteurs pour obtenir leur mobilisation autour de l'établissement.		
	6. Il est dangereux d'impliquer les politiciens et les autorités religieuses dans la vie de l'établissement.		
SEANCE 2.3 Diagnostic d'un établissement	7. Le taux d'absentéisme des élèves n'est pas un indicateur de la qualité d'un établissement.		
	8. Selon les normes, il faut 10 à 20 robinets par collège.		
	9. Le diagnostic de l'établissement doit être participatif et les résultats doivent être validés par l'ensemble des acteurs (équipe pédagogique, administration, élèves, parents, partenaires...).		
	10. Un bon diagnostic doit permettre d'identifier tous les problèmes de l'établissement.		

**Connaissances acquises au terme
du Module 2.4**

Nom:
CGE de:
Date:

Consigne : Répond par "Vrai" ou "Faux" en cochant la bonne case.

Séances	Affirmations	Vrai	Faux
SÉANCE 2.4 Elaboration d'un PE	1. Le PE ne prend en charge que les problèmes d'infrastructures et d'équipement de l'établissement.		
	2. Le document de PE doit présenter les risques et les mesures à prendre pour atténuer leurs effets dans la mise en œuvre.		
	3. Le document de PE doit obligatoirement comporter le diagnostic, les principaux problèmes à résoudre et leurs causes, les objectifs poursuivis, les résultats attendus avec des indicateurs précis, les principales activités à mener, le calendrier d'exécution et les ressources nécessaires.		
	4. Le PE doit être élaboré en plusieurs étapes.		
	5. Le diagnostic est l'une des parties les plus essentielles du PE.		
	6. Les fiches actions ne doivent pas tenir compte du diagnostic.		
	7. Les sources de financement doivent être connues au moment de l'élaboration du PE.		
	8. Dans un bon PE tous les acteurs doivent être identifiés et leurs rôles et responsabilités connues.		
	9. Le PE peut durer plus de 10ans.		
	10. Le Chef d'établissement a le droit de changer le PE quand il le juge nécessaire.		

**Connaissances acquises au terme
du Module 2.5**

Nom:
CGE de:
Date:

Consigne : Répond par "Vrai" ou "Faux" en cochant la bonne case.

Séances	Affirmations	Vrai	Faux
SÉANCE 2.5 Suivi et évaluation d'un PE	1. Le suivi du PE est de la seule responsabilité du chef d'établissement.		
	2. Les résultats du suivi et de l'évaluation ne sont pas présentés à l'ensemble e la communauté éducative pour examen et prise de décision.		
	3. Un bon outil de suivi doit fournir des informations sur les écarts entre les prévisions et les réalisations.		
	4. Le CAAC a besoin d'un outil de suivi / évaluation pour voir comment le PE se déroule.		
	5. Le CGE doit avoir un outil de suivi pour le déroulement du PE.		
	6. L'IDEN a le droit de demander des comptes au CGE sur la gestion du PE		
	7. Un bon suivi permet au CGE de se rectifier en cours d'exécution.		
	8. Le CAAC a la responsabilité d'assurer le suivi du PE.		
	9. Le suivi doit vérifier les montants décaissés par le PE.		
	10. Le CAAC peut arrêter l'exécution du PE par un rapport de suivi/ évaluation.		

Fiche d'Évaluation de la qualité de l'atelier: Évaluation par les participants

CGE de:	Module / Séance:	Date:
----------------	-------------------------	--------------

1. Niveau de satisfaction des attentes des participants et nouvelles attentes suscitées

Attentes formulées	Niveau de satisfaction / justification			
	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant

2. Appréciation du milieu, du matériel et des stratégies utilisées ainsi que des ressources humaines (pour l'atteinte des résultats visés)

Critères	Excellent	Bon	Acceptable	Faible	Mauvais
1. Qualité générale de la formation/atelier					
a. Le site de la formation/atelier					
b. La durée					
c. Le temps alloué aux travaux de groupe					
d. Le temps alloué aux séances plénières					
2. Les contenus, méthodes et outils					
a. Les présentations des activités					
b. Travaux de groupe					
c. Séances plénières					
d. La pertinence, l'utilité des contenus					
e. Pertinence, utilité de la documentation fournie					
3. La performance des ressources humaines					
a. Les présentations / explications des facilitateurs					
b. La disponibilité des facilitateurs, coordinateurs					
c. L'utilité des interventions					
d. La gestion du temps					

3. Commentaires

Concernant la qualité générale de la formation/atelier:

Concernant les méthodes et outils:

Concernant la performance des ressources humaines:

Autre:

4. Conclusions et recommandations

Canevas de rapport de journée

Date :

Lieu :

Module :

Séance(s) :

1. Rappel des activités de la journée

2. Principales questions abordées

3. Acquis

4. Problèmes notés

5. Mesures prises ou recommandées

6. Autres commentaires